下载APP

02 | To B消费心理学：如何把握客户CEO心理，让他买单？

2020-08-14 曹林

To B市场品牌实战课 进入课程 >

讲述：曹林
时长 18:40 大小 17.10M

你好，我是曹林。今天我们来聊聊 To B 中的消费心理学。

To B 也好，To C 也罢，都是在卖东西，所以，最重要的是要和能买单的人对话。上一节课我们谈到了，整个 To B 的采购链路是非常长的，决策人也很多，但是在这个漫长的链路中，CXO（以 CEO、COO、CTO、CFO 为代表的高层，后面会以 CEO 做代称）是一个关键人群，任何一个产品，只有 CXO 们真正认可了，才能有买单的可能性。

那么，如何给企业的 CEO 讲我们的产品故事，就是我们要面临的第一关。

如果说 To C 市场心智的核心打法是**人性**，那么 To B 市场的核心打法就是**利益**。在商言商，情怀不等于买单，企业用户“佩服你”和企业用户“购买你”，真的是两码事。所

以，了解你的客户，和你的客户对话，明确利益点，应该是你和客户对话的核心。**任何一次对话，都是一次换位思考**，To B 的市场营销也不例外。

好了，现在让我们把自己换到客户企业 CEO 的角度，看看他们经常思考的问题，在本质上到底是哪方面的问题。

> 每年为了“数字化”招聘了那么多技术人，这些技术人的效应能不能显现出来？这本质上是**经营资源投入**的问题。
>
> 数字化的方法很多，但每一次都投入很大，能不能更灵活一点，快速启动，又能快速地关停并转？这本质上是**业务灵活性**的问题。
>
> 每年在 IT 上投入了那么多钱，能不能省一点？不能省的话，那么财务曲线能不能平滑一点？这本质上是**企业财务资源可持续发展**的问题。
>
> 我能不能通过数字化解决目前企业生存难的问题？这本质上是**企业数字化转型**的问题。

这就是我们在 To B 市场上总结出来的常见企业 CEO 灵魂四问。不同的产品，也许侧重不同，但大致的道理一定是相通的。

总结来看，这四个问题其实反映了企业关注的四个方面，那就是经营资源投入、业务发展灵活度、财务可持续发展以及业务增长。因此，无论是在活动中，还是媒体物料中，只要你时刻记得这 4 个灵魂拷问点，就很容易能推开“和 CEO 对话”这扇窗户。

那接下来，我们就来看看应该如何跟客户企业 CEO 谈这四类问题。

如何谈经营资源投入问题？

要谈企业经营资源的投入问题的原因，其实很简单，对于一个企业来说，资源的确是有限的。

我们还是以云计算的产品“极客云”为例来进行讲解。云计算的产品能够解决什么问题呢？第一，不需要你去建设机房了。第二，不需要你去招聘 IT 运维人员。第三，当你需要计算资源的时候，要多大的量就有多大的量。

但是，在市场营销当中，你会发现，这些话你即使说出来，CEO 听过后也不会很在乎，甚至不见得能听得懂。所以，我通常会把云计算产品的功能转化成一个企业经营资源的投入

问题抛出去——**企业到底应该把人力资源投在哪里？**

我会给客户 CEO 一个选择题：你是愿意花钱扩大产品团队、销售团队，还是愿意花钱投入更多 IT 运维工程师？

一个是直接驱动利润（产品、销售），一个是通过保障工作间接驱动利润（运维工程师）。绝大多数 CEO 一定会选择直接驱动利润。

这个时候，你再让他看自己的 IT 资源投入，他会发现：哦，原来这么多人都是不能直接产生价值的，但是又迫切需要的。

那么，怎么能把他们投入到更能够产生价值的地方呢？答案很简单——上云。这个时候，“上云”这件事情，就和企业的人均产能有了具象的联系，成为了企业经营资源投入的问题。

我们举一个简单的例子来看，假如今天我们要面向企业的 CEO 拍摄一支广告视频，我们会怎么拍摄呢？

技术人的思路，可能会去强调云计算无需自建机房、弹性、高性价比的优势。但看完这样的 Video，CEO 会想，我们现在的基础设施也很好啊，业务也可以得到更好的支撑，我为什么要购买你这个产品呢？

可如果你用**企业经营资源投入问题**的思路来做，就会得出这样一个 Video 主题：一个人均产能 4 亿的运维工程师，你有吗？这个视频里强调了某直播企业上云后，仅靠一名工程师就支撑了 4 亿的年收入、全球机房、5000 万用户。

看完这个 Video，CEO 们会很自然地想，为什么我的企业规模比人家小那么多，却有如此庞大的运维团队？我的 IT 团队，是不是出了什么问题？这就有切入点了。

推而广之，当我们在制定一个营销计划的时候，我们一定要俯瞰一下全盘，看看我们在讨论产品、公司优势的时候，到底有没有探讨企业经营资源的投入问题。

把技术能力抽象成企业经营资源投入的能力，是对 CEO 讲故事的第一个技巧。

如何谈业务发展灵活度问题？

那么接下来，我们继续通过“极客云”聊一聊，如何跟客户企业 CEO 谈企业业务发展灵活度的问题。

在聊云计算的时候，我们经常会谈到它的弹性、即开即用、开发更加便捷的云原生，这些都属于敏捷。但是这些对于企业来说，这些特性都不是具体的场景。我们需要对 CEO 谈的一定不是敏捷，而是要把敏捷转化成企业业务发展灵活度的问题，对方才能接受。

所有 CEO 都是嗅觉灵敏的行动派，就以目前的后疫情时代为例，各种“在线”已经成为共识，5G、短视频、直播带货，新的业务层不出穷。CEO 们纷纷希望进行尝试，这个时候问题就来了。

1. 要尝试新业务，就需要投入 IT 设施的资源。
2. 要找到一个专业的团队来帮你构建你的业务系统。
3. 你需要组建一个运维团队来维持业务系统的运作。

等到这些事情做完了，业务的窗口期可能早就过去了。

举个最简单的例子，假设你是一个百货公司的 CEO，要做一个线上的推荐系统，挖掘会员线下消费，通过小程序推荐商品。你发现需要处理很多数据，于是你要招一个 Hadoop 团队，你还得有机器、有机房。最后，3 个月过去了，这个小团队觉得，在你这没发展，得去互联网公司，于是集体走人了。

事实就是如此，业务灵活度不够往往会造成很多的企业战略决策领先，业务动作一般，执行落地时一地鸡毛。那么，我们的云计算产品会怎么解决这样的问题呢？

这个时候，我们就可以讲：我们的云服务器不需要购买，立马可以使用；我们有现成的计算平台，可以在云上快速搭建起千人千面的推荐系统；整个开发周期能够从 3 个月，缩短到 5 天。

当你把技术的问题，聚焦到企业发展灵活度上的时候，CEO 就会开始侧耳倾听了。这个时候，你就可以告诉他，很多企业都是依靠快速、敏捷成功的。“云”不是一个技术问题，是一个商业方法论的问题。

如何谈财务可持续发展问题？

除了资源和业务发展的灵活度，企业财务可持续发展的问题也是一个重点。

每一个企业的 CEO，都有一个期待，那就是业务增速快、财务报表健康。一个健康的财务报表和利润率对于上市公司来说是很重要的指标，它可以让企业的估值 / 市值有相应的提升。如果你**把自己的产品和客户企业的财务报表和利润率挂钩**，一定效果奇佳。

还是用云计算产品“极客云”为背景，对于很多互联网公司来说，IT 基础设施投入其实一个吞金怪兽，IT 基础设施通常的生命周期在 4 年左右。4 年以后这些 IT 基础设施就会逐渐过保、老化，需要进行二次投入。

而作为租用产品存在的云产品“极客云”就有了一个巨大的优势：把成本变成了更平滑的财务曲线。这还是只是财务可持续发展上的问题，你可以在这一点上继续深挖。比如，云计算的多种业务模式，能够帮助企业持续改善 IT 效率；通过容器化的技术，让 IT 的利用率变得更高，随时可用；多种的 API，让企业可以实时调用，100 万次调用才 1 块钱，等等。

当我们举这些例子的时候，CEO 才会在一定程度上产生共鸣。当这些内容在财务持续发展的问题下徐徐展开，那么 CEO 就会开始思考，是不是过去的 IT 投资太粗放了？

举一个简单的例子，我们曾经向市场做过一个案例，这个案例就是讲的我们如何通过云，降低灾备的成本。过去，这个企业建了 1:1 的机房，灾备机房在 99% 的时间都是闲置的。四年以后，主机房一更新，灾备机房就又得重来一次。

而现在，这个企业购买了 1 台云服务器和一些对象存储，在这台云服务器上部署了所有应用，在对象存储上部署了数据。一旦发生灾难，云服务器就可以迅速复制出上百台，并接管线下业务。这样的思路变化带来的成本降低是多少？99% 以上。

这样“多快好省”的选择，关心财务可持续发展的 CEO 一定会做。

如何谈企业数字化转型问题？

讲到这，不知道你有没有发现我们的这 4 个问题点的顺序？

我们之所以要先对企业客户讲“经营资源投入”“业务发展灵活度”“财务发展可持续”，最后才谈“企业在数字化时代优胜劣汰的问题”是有原因的。

在中国，如果你跑到人家企业里说，我是来给你挣钱的，却不说能解决当下的什么问题，那你有 99% 的几率会被当成骗子。但是，如果你解决了具体的问题，再说我能帮你挣钱，那么你就会有 99% 的几率被企业客户当成神仙。

所以，数字化转型我们要放到最后说。

数字化转型早就不稀奇了，未来的客户都是互联网的原住民，所以要把营销搞到线上去。一般人都能看到这种变化，而这种显而易见的变化是很难触动人的。

我们要看到数字化的本质是客户变了。客户从线下走到了线上，客户从买产品变成了买产品 + 服务；客户需要及时的反馈，需要企业的联动速度更快；客户需要更优质但便宜的商品。

所以，你需要去打通整个上下游的供应链，提高供应链效率。企业在数字化的过程中，需要不断地打通一个个孤岛，让数据成为消费者的洞察，并进行实时反馈。

这些客户的变化，都是我们需要在日常的营销过程中，不断植入我们的产品场景的。

我喜欢一个数字化转型例子，讲的是购物中心数字化。同一个人，三个月前开大众来吃饭，而现在开奔驰来吃饭（假设车都是他名下的）。则我们可以判断他是一个高潜客户，可以给他推荐人流少、品质更高的饭店。这样一来，购物中心的每一个位置都将是黄金铺面。

这就是数字化转型带来的魔力。

把你的产品在数字化转型下的效果展示给客户企业 CEO，让他们看看自己企业要不要向不向数字化转型？这答案很简单，就是一个莎士比亚的问题：

> 生存，还是消亡？

当然，不同的企业，对于数字化这件事情的需求也未必相同。对于不同的企业，CEO 的思考也不同，我们也要分析你的客户企业所处的阶段，找到不同企业的痛点，持续透传。

以我们的云计算产品为例，我会以企业的核心资产是什么、核心资产在哪里作为分类依据，把云的企业客户分成三类：非互联网企业、古典互联网企业和新互联网企业。

非互联网公司是把 IT 设施作为生产力工具使用的企业，核心资产在线下（厂房、人员、机械、资源等）。这种企业的特点是，还处在信息化阶段，数据和业务的耦合度较低，不追求数据的实时化和在线化。

如果在产品市场营销中要侧重这类客户，我们的核心策略应该是：多讲混合云的解决方案，帮助现有的 IT 基础设施查缺补漏、慢慢渗透。

面对这种企业，我们要：讲灾备先上云；讲非核心业务先上云；讲互联网业务先上云；讲等保合规（安全性、合规性）、云上安全等数字化转型的具体手段。

互联网公司是把 IT 设施作为生产工具使用的企业，核心资产是数据。而在互联网公司里，也要进行二度划分，看它是古典互联网企业还是新互联网企业。

古典互联网公司是借助互联网手段进行传统经营的公司，它的标志是 IT 部门本身还是被作为成本中心看的。古典互联网公司并没有重构生产力本身。而是依靠打破信息垄断或者是极低的边际成本，取得经营利润。

这种企业，业务模式和技术形态都很成熟。基础设施相对完善，对于云计算的需求明确，是降低成本，替代自有的 IT 设施，本质上是追逐新技术的成本红利，以及特殊情况下的弹性。

面对这类公司，我们就要多讲规模红利：机房的大规模采购成本低；统一运维的人员成本低；产品研发成本的分摊费用低；海量采购的带宽成本低……

新互联网公司则是利用互联网的新特性和新的生产关系，进行商业模式创新的公司。这类企业的 IT 部门本身就是生产力部门的一部分。例如，对于自动驾驶企业来说，能不能解决每天 100 万辆车的数据上传的问题，远比成本重要。

在重构生产力的过程中，技术领先性对于企业的解决问题的价值，远远高于无附加值的算力成本，因为技术本身就是重构生产力的主体。对这类企业，可以探讨的话题就要前沿得多了，他们往往是我们对外做传播的一个好材料。

总结

最后，我们敲个黑板，记一下今天这节课的重点——把握 CEO 心理的四个方法论。

1. 要谈企业经营资源的投入问题；
2. 要谈企业业务发展灵活度的问题；
3. 要谈企业财务可持续发展的问题；
4. 要谈企业在数字化时代优胜劣汰的问题。

通过讲这 4 个问题，以及问题背后的思考，我们可以给企业心里种下一颗种子。实际上，这“4 问”是我们对外整体透传的一张策略思考大图，有了这张大图，你可以更容易地让自己的业务形成占位，并在红海中突围。

场景练习

好了，接下来我们来做个场景练习。

背景是这样的，我们的目标客户是一个传统的零售企业，自建了 100 台规模的机房，目前处于只有 CRM 系统的阶段。你会如何通过上面的理论，邀请他成为我们极客云的客户？

欢迎在留言区写出你对“如何跟买单者对话”的看法、提出你的问题、分享你的经历。同时，也欢迎你把这一讲分享给你的朋友，一起讨论如何把握 To B 的消费心理学。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | To B市场营销到底是做什么的？

下一篇 03 | 第一印象（上）：如何策划一场产品发布会？

精选留言 (2)

写留言

刘亚茹
2020-08-14

传统零售企业属于非互联网公司，核心策略：多讲混合云的解决方案，帮助现有的 IT 基础设施查缺补漏、慢慢渗透。讲灾备先上云；讲非核心业务先上云；讲互联网业务先上云；讲等保合规（安全性、合规性）、云上安全等数字化转型的具体手段。
解决CEO关心的几个问题：降低人力运维投入成本，快速转型新零售、IT资源采购低成本投入、完成企业数字化转型，核心围绕降本增效。...
展开

作者回复: cxo要分层看，CEO心理具备普遍性

1 3

郑曼
2020-08-15

学习了课程后，设想的问题回复：因工作中对网络、服务器的认知不是很了解，以自身经验来看，会将此公司列为重点客户，专人、定期联系、拜访。因为他的体量大（100台），换成云端的收益和风险很高，会先考虑对他们的供货商和类似的企业，但体量没有他这么多做示范案例，争取通过类似公司显著案例、供应商案例，来做该重点客户的推荐。但前提会设置时间节点，并不是无期限工作。因为有这么大体量设备的企业，安全...
展开